



BUS862 Research of Changes in Industrial  
Structure and Family Business Culture  
(Doctor)

제 11주차 리포트

과 목 : 산업구조 변화와  
가족기업 문화연구  
교수명: 김 종 주 교수님  
코 드 :  
과 정 : 박사과정 2학기  
학생명: 김 경 민

## [ 일본의 기업문화 ]

### 1. 서론 – 기업문화란? 일본문화 고찰의 의의

#### - 문화란?

- 일정한 사회집단의 외견상 드러나는 행동양식 풍습 언어 등과 사람들의 마음속에 공유되고 있는 가치 규범 신념 등을 포괄하는 개념

#### - 기업문화란?

- 기업의 성장 발전에 따라 형성되는 기업특유의 특성과 분위기
- 조직의 정체성을 형성하는 가치 신념 행동의 패턴
- 종업원들에게 학습되고 다음 세대로 전승되는 가치관의 집합.

#### - 일본 기업문화 연구

- 1970년대 일본의 고도성장을 주목한 서구 학자들에게 의해 이루어짐
- 단기간 내 패전국에서 경제대국으로의 성장 : 일본경영의 특성이 주효
- 일본경영의 특성과 그 원인을 일본문화에서 찾음 > 문화론

#### - 일본문화 고찰의 의의

- 일본 문화의 속성을 고찰함으로써 일본경영의 특성을 짚어내고 일본의 기업문화를 이해할 수 있음.

### 2. 일본 문화의 특징

#### 1) 일본문화 형성의 기반

- 지리적 폐쇄성
- 일본문화를 형성하는 근원적 특징
- 폐쇄적 해내 민족
- 외부침략으로부터 보호 받음

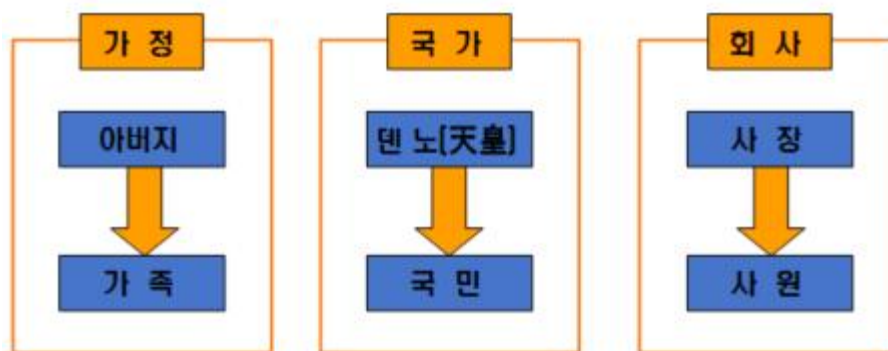
- 문화적 단일민족
- 한반도 동남아시아 유럽인 계통의 원주민 등 복잡한 민족구성
- 그러나 기원후 3세기 경 역사시대로 접어든 이후 문화적 단일민족으로 융화

## 和[와]

- '사이 좋게 밥을 먹는다'에서 유래된 말 > '사이좋게 지내는 것' 의미
- 폐쇄적 지이려건으로 인해 '와'를 강조
- 604년 쇼토쿠 태자가 반포한 17개조 중 1조가 '와'
  - > 일본의 건국이념이자 가장 중요한 가치
- 신토와 덴노도 '와'를 유지하기 위해 형성 발전
- 부작용 : 자기 영역을 벗어난 사람에 대한 사회적 불이익
- '와'를 깨뜨리는 약자에게 가해지는 집단 형벌 > 이치메

## 엄격한 신분 질서

- 질서를 유지하기 위해 제도적으로 신분 설정 > 철저한 계급사회
- 강한 자를 다스리기 위해 무력 필요 > 가타나,부시 문화
- 수직적 관계 강조.



## 명예와 체면 중시

- 家の 개념을 핏줄의 계승이 아닌 가문의 명예와 전통으로 생각
- 명예 전통을 위한 충이孝보다 강조 됨 > 사무라이 정신
- 자신의 체면 뿐 아니라 상대의 체면도 중시 > 기쿠바리

## 개인성 중시

- 자신의 영역 내에서 최선을 다하는 것을 중시
- 남의 영역을 방해하는 것을 터부시
- 자신에게 주어진 한계 내에서 극한을 추구 > 오타쿠 문화, 장인정신

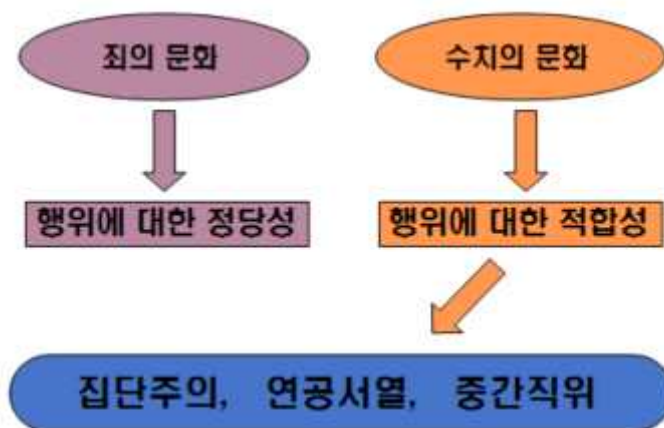
## 모방서오가 개량성

- 이이도코토리 ( 좋은 것은 기꺼이 취한다
- 지리적 속성으로 외래문화에 대한 종속성과 수용성
- 그러나 수용된 문화를 일본적인 것으로 소화
- 습합사상 : 신토와 불교가 어우러져 하나가 된다는 뜻
  - > 불교를 일본식으로 소화한 예
- 산업부문에서도 서양의 기술을 수용, 개량하여 세계시장을 석권

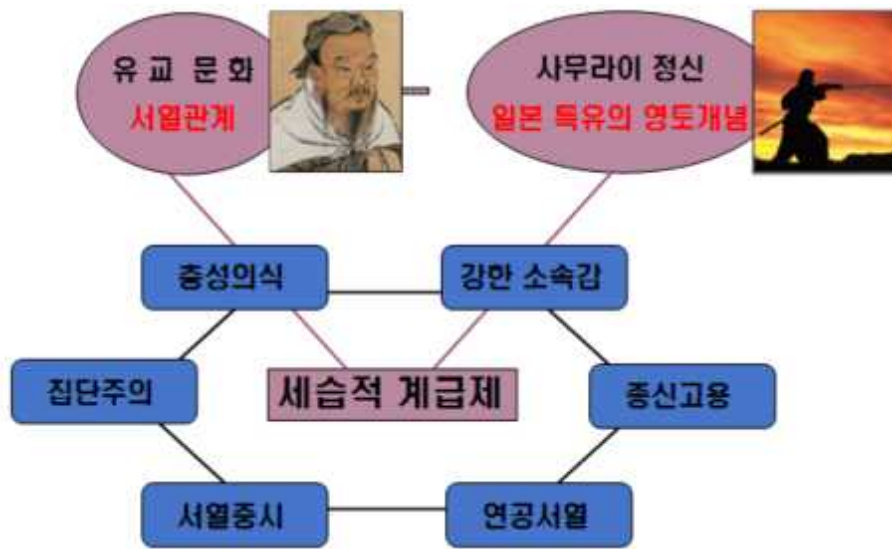
## 3. 일본 기업문화 형성 배경

### 1) 수치의 문화

- 루스 베네딕트 '국화와 칼'



## 2) 유교 문화



## 3) 가족제도

外[소토]



## 4. 일본 기업문화

### 1) 종신고용제란 ?

- 일본기업 특유의 고용제도 : 일단 채용하면 해고하지 않음
- 경영가족주의 이념이 경영현장에서 구체화된 제도 중의 하나
- 가족 관계에서의 부자 관계와 같은 사고방식이 기업에 응용된 것.

## - 종신고용제 등장 배경

- 1904년 러일전쟁 직후 기계산업의 발전에 따른 노동력 확보 위해 도입
- 2차 세계대전 중 관련법 제정
- 전후 피폐했던 경제가 한국전쟁에의 전쟁 물자 공급으로 다시 부흥의 길에 이르며 학고히 자리 매김 : 고도 성장기에서의 인력확보 방안

## - 종신고용제의 효과

- 기업조직의 확고한 위계질서 [연공서열제와의 정합성에 의거]
  - 미국/유럽지역 국가에서는 찾아볼 수 없는 가족적 분위기의 형성
  - 기업에의 강한 귀속의식 > 애사정신, 회사인간
- 낮은 이직율 : 타국에 비해 현저히 낮은 이직률, 안정적 변동 폭

## - 일본 VS 미국



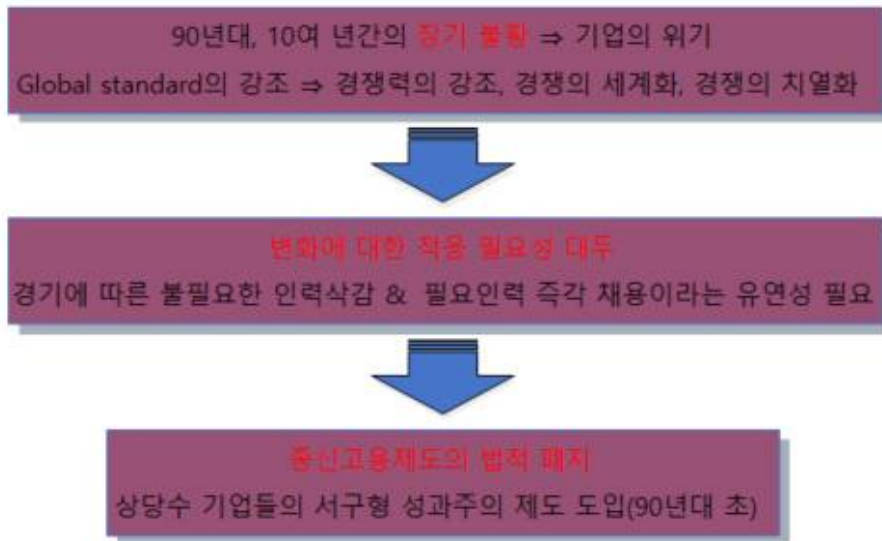
- ▶ 장기고용 ⇒ 노동의 유연성 저하
- ▶ 위기 시의 대처능력 향상 방안으로써 교육과 훈련에 투자
- ▶ 불경기라는 위기를 인건비의 축소라는 방법을 통하여 해결하려 하지 않음  
⇒ 학습능력, 문제해결능력의 축적

오늘날 일인당 생산성에서 3배 이상의 차이!



- ▶ 단기적 이익을 노린 CEO들의 로비를 통한 노동유연화 법의 이른 통과
- ▶ 위기시 Lay-off를 통한 노동 유연성의 확보
- ▶ 교육 훈련에의 투자 미비
- ▶ 호경기시 인력 확보의 문제

## - 종신고용제의 위기



## - 종신고용제로의 회귀

### 서구식 성과주의 제도의 부작용

- ▶ 해고에 대한 불안감 => 직원들의 사기 저하  
[전통적으로 돈이나 직위보다는 보람을 위해 일해 온 일본인의 특성]
- ▶ 개인플레이 ↑, 팀워크 ↓
- ▶ 사원들의 단기적 이익에의 집착  
개인 평가를 둘러싼 상사와 부하, 부원 간 인간관계의 악화 => 조직 외해

일본식 경영을 고집한 도요타, 캐논의 사상 최고의 이익 경신  
=> 일본형 인사제도에 대한 복고적 관심의 증가

일본인에게선 일본식 인사제도가 좋다!  
일본식 성과주의의 인기 확산  
종신고용제의 법적 폐지 But! **관행적 유지**

## - 종신고용제의 성공사례

- 캐논의 실적 종신주의
- 성과주의 + 종신고용
- 2001년 연공서열제의 폐지, 목표관리제도[MBO]의 도입
  - > 직급 폐지, 성과에 따른 연봉 결정
- 실적에 따라 평가하되 종신 고용을 지키기로 약속 > 사원들의 불안감 X

## 2) 연공서열제란 ?

- 정규의 종업원의 경우 급여가 일정 기간이 지나면 승급이 되며, 직무와 지위도 일정 기간이 지나면 승진이 되는 관행
- 지위와 관계없이 일정한 성과에 대해 급여를 주는 현 기업 문화에 비교했을 때 매우 안정적이고 경직되어 있음
- 승진 역시 파격적이기 보다는 점진적으로 행해진다는 차이점
- 지속적으로 기업에 근무하여 전문가가 되려는 소망을 가지게 되고 개별적인 종업원들은 전문 기술을 특화해 나간다는 장점.

### - 연공서열제와 관련된 일본 기업문화의 특징.

일본 대기업의 경영자는 취재역 . 상무 . 전무 . 부사장 . 사장 [또는 회장]의 많은 단계를 거치며, 회사는 학교졸업과 동시에 취직하여 연공서열의 단계를 밟아 승진한 사람 중에서 선임하는 것이다. 많은 대기업에서 **최고경영자인 사장이 다음 번 사장을 결정하는 관행**을 가지고 있다.

장기 근속한 종업원 중에서 사장을 선발하는 관행은 GE . IBM . TI 등의 미국의 대기업의 일부의 예가 있으나, **사장을 포함하는 경영자가 종업원부터 승진하며, 사장이 자기 사장을 선발하는 관행은 일본의 독특한 특징이다.**

### - 아마에 의 어휘

- 사전적 의미 : 영어 표현 'dependence', ' behave like a baby '
  - > 일한 사전의 사전적 의미로는 '어리광 부리다 '
  - > 하지만 일본내에서 이것은 적절한 표현이 아님
- 실질적 의미 : 일본인의 심리를 나타내는 가장 대표적인 말
  - 주로 부하의 상사관계나 아버지나 자식관계에 사용하는 말
- 자신이 실수를 해도 용서하고 책임져주기를 기대하는 마음을 가리킴.



- **기업에서 아마에의 의미**

- 가족경영주의의 토대
- 수동적인 의미가 강함. 상사를 대할 때 아버지를 대하는 마음으로 의존하고 결정해주길 바라며 자신은 순종하기를 바라는 마음.
- 가족관계 = 기업내 상하관계

- **수직관계의 중시**

- 사회인류학자 나카네지에 : 일본 사회구조의 특징을 수직관계의 중시라 규정 > 아마에의 중시
- '아마에'에 대한 편애적 감수성이 일본 사회에서 수직 관계를 중시하도록 만든 원인이었다고도 볼 수 있음 > 일본의 수직적 기업문화 형성

- **'아마에'의 세계**

- 의리와 인정
- 죄와 수치
- 연대의식
  
- 강박관념의 원리
- 타인과 거리낌
- 자기가 없다.

- ▶ **일본 기업문화발전 저해요소[병리적 요소]**

### **3) 의사결정방식 : 품의제**

- 기업 의사 결정시 전체적 상황에서 생각하고 결정하는 방법
- 최종 의사결정에 필요한 책임자들의 합의를 끌어내는 것
- 합의에 최종결정자의 승인 필요
- 안건을 결정하는 수단,방법이자 커뮤니케이션을 만드는 순서.

#### - 품의제의 생리와 병리

##### - 생리

- 하위자로부터 상위자에게 단계적으로 올라가는 바텀 업의 형태
- 하위자와 상위자가 일단이 되어 의사결정 > 관계자 전원이 확인하며, 의사결정에 참가하는 장점을 지님

##### - 병리

- 여러 단계를 거쳐 의사결정이 진행되므로 비능률적
- 책임소재가 불분명하여 서로 책임을 전가

#### 4) 품의제 와 네와마시

##### - 일본 내에서 품의제의 위치

- 일본인들은 조직이 개인에 우선함
  - > 품의에 의한 의사결정은 그런 일본인들에게 매우 적합한 제도적
- 하지만 70/80년대 서구의 기업들보다도 높은 생산성을 구현하던 일본기업
  - > 품의제의 한계성을 느끼고 품의에 의한 의사결정 폐지 추세

##### - 네와마시

- 회의장에서 이미 합의된 것을 승인만 하는 형식적 절차를 치르는 방식
- 논쟁이나 토론을 피해 의사를 결정하려는 일본기업의 전형적 의사결정
  - > 진정한 의사결정 불가능

#### 5) 온정주의

- 노사관계를 대등한 인격자 상호간의 계약에 의한 권리/의무 관계로 보지 않고, 사용자의 온정에 따른 노동자 보호와, 이에 보답하고자 노동자가 더욱 노력하는 협조관계로 보는 것 > 기업을 하나의 공동체로 봄

- 합리적인 계약 관계 대신에 서로의 정감에 호소함으로써 노사관계를 원활하게 하려는 노무관리 방법
- 일본의 경우 1920 ~ 45년까지 온정주의가 인사시스템으로 성행 이후로도 영향을 미침.
- 종신고용과 연공급 등을 발생시킴

## 1) 교육훈련

- OJT(On the job Training)  
상사나 선배의 지도하에 직장에서 일하면서 이루어지는 현장 훈련
- Off-JT ( Off the job Training )  
일을 떠나 교실 등에서 이루어지는 기업 내부에서의 집합 교육
- 자기개발 : 여러 매체를 통해 스스로 지식과 능력습득
- 기업이 중시하는 훈련 : OJT를 위주로, Off-JT는 보완.

### - OJT 가 중시되는 이유

- 일을 하면서 동시에 교육훈련 이루어져 시간적/비용적으로 효율적
- 문서 등 객관적으로 표현할 수 없는 기능 전달
- 일에 직접 도움이 되는 실천적 지식이나 기습 습득 때문에 상사/부하 모두 교육훈련에 대한 의욕 고취
- 개별적 교육이기 때문에 피교육자 능력/적성에 따른 교육 이루어짐.

## 2) 숙련작업의 매커니즘

- 유연한 직무구조
- 직능자격 제도의 인사제도 [ 원리적으로 유연한 직무구조를 편성하는데 있어서 장애가 되지 않는다는 점에서 중요한 역할]
- 세분되지 않은 애매한 직무구조 [ 생산이나 기술변화에 대해 작업조직 유연 대응 ]

- 팀워크 필요 : 인재를 다기능공으로 육성할 필요

- **내부승진과 장기적인 경쟁**

- 승진시스템 : 외부 인사 영입 극히 적고 최고경영자 [ CEO ] 포함 내부에서 충원

- 내부승진제도 특징 : 화이트 / 블루칼라 사이에 승진차별 없음,

- **인사의 집권화**

- 특징 : 인사관리 권한이 본사에 집중

- 인사부의 권한 : 최고경영자 권한 위양에 의거한 것으로 인사부는 모든 사원의 채용, 인사이동, 해고, 승진 및 강격에 관해 사실상 결정권한을 가지고 있음 인사고과 및 급여결정에 있어 최종 합의권도 갖고 있음.

- 인사권의 집권화 : 전사 차원에서 필요한 인사상의 로테이션 가능하고 장기 인사평가의 객관성 확보 가능

- 서구국가는 각 부서의 장이 그 산하조직의 인사권 가지고 있지만 일본의 부서장의 경우 부하에 대하여 인사 평가하는 정도의 구녀한만 가지고 있음.

- **QC 서클**

- 설립배경 : 1960년대 무역과 자본의 자유화가 본격적으로 추진되면서 더 높은 품질과 생산성을 요구하면서 TQC나 QC서클활동을 조직적으로 도입.

- 정의: 동일한 직장 내에서 품질관리활동을 자주적으로 행하는 소그룹

- 하는일 : QC수법을 활용하여 제품의 품질향상 뿐만 아니라 일상적인 온갖 작업을 개선해 생산성 향상을 도모

- 특징 :

- >품질관리 스태프부터 일반 작업원에 이르기까지 해당 분야의 모든 직위의 사람들이 함께 활동에 참여

- > 업무시간외의 시간에 이루어짐
- > 자율적 활동

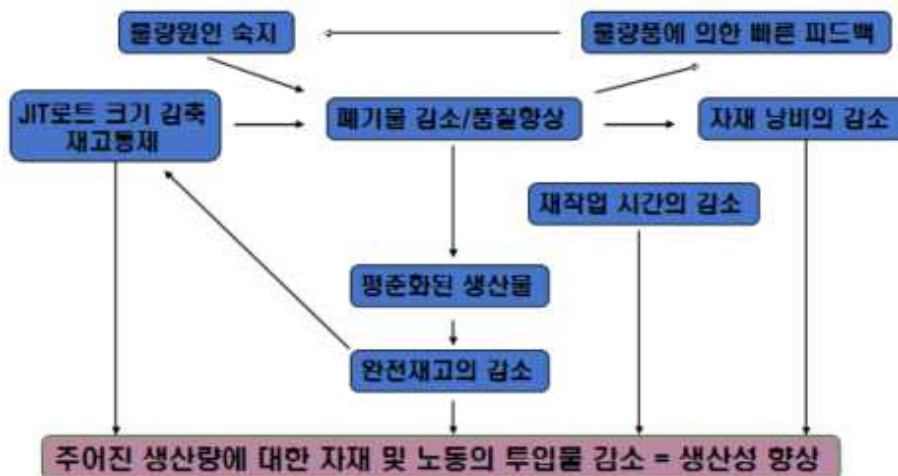
## 5. CASE

### 1) TOYOTA's JIT System

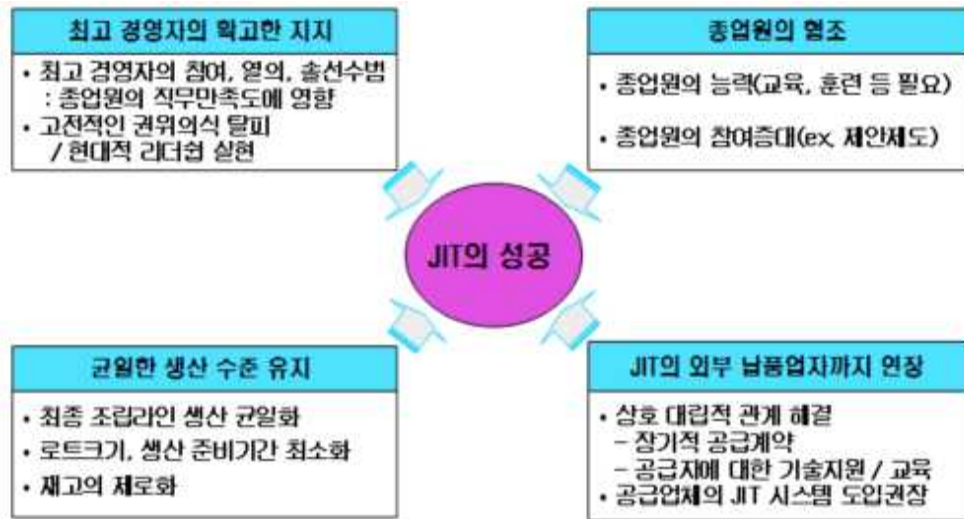
- JIT 시스템의 기본사상
  - 철저한 낭비, 무리, 불균형의 배제
  - 필요한 때에 필요한 물건을 필요한 양만큼만
    - > 보다 좋게, 보다 빨리, 보다 짧은 리드타임으로 생산가능한 방식.
- JIT의 정의 및 목적
  - 정의 : 제품 생산에 요구되는 부품 등 자재를 필요한 시기에 필요한 수량만큼 조달하여 낭비적 요소를 근본적으로 제거하려는 생산시스템
    - > "적시 생산 시스템 OR 무[안전]재고 시스템"
  - 목적



### - 성공적 실행



## - JIT 성공요건



## - 문제점

- 생산일정 계획 평균화 > 재고증가 가능성
  - : 불확실한 미래수요에 대비한 비수기 생산
  - > 제품의 진부화, 손상, 손실에 따르는 재무적 위험 초래
- 공급자의 생산일정 계획
  - : 소량의 잦은 주문 > 생산/작업준비 비용증가 > 비용증가
- 공급자간 거리가 멀수록 납기시간 불규칙 > 생산일정, 계획중단
- 운송시간 편차로 인한 재고부족 발생 > 혼란 야기

## 6. 일본 기업문화 변화양상

- 대기업 > 내수시장 : 가장 일본 기업문화 유지
- 대기업 > 해외지향 : 일본 기업문화 유지 경향 강함- 연공서열 파괴
- 중소기업 > 내수시장 : 대기업 - 해외지향 과 비슷
- 중소기업-해외지향 : 상대적 일본 기업문화 유지 경향도 낮음.